

Gestione della tesoreria delocalizzata: l'esperienza del Gruppo Autogas Nord

di **Mariantonietta Polidori (*)** e **Antonino Nicastro (**)**



Un'azienda capace di innovare rapidamente, un sistema di tesoreria moderno e funzionale e un'implementazione ben eseguita e conclusa in tempi rapidi. Sono questi gli ingredienti giusti per creare valore fronteggiando l'aumento del costo della finanza.

Introduzione

La sensibilità alle problematiche legate alla gestione, al controllo e alla pianificazione dei flussi finanziari nelle imprese italiane è in crescente aumento.

Tale fenomeno scaturisce da uno scenario che vede:

- il perdurare dello stato di crisi economica;
- la continua contrazione delle linee di credito che le banche concedono alle imprese;
- il crescente aumento degli spread applicati dagli istituti di credito.

I benefici derivanti dalla riduzione dei tassi di mercato sono stati ampiamente mitigati dai fattori sopra citati.

L'implementazione di un sistema di tesoreria mirato all'aumento dell'efficienza e al sistematico controllo dei flussi finanziari assume, oggi come non mai, un'importanza rilevante, soprattutto se si può realizzare con una garanzia sui risultati e a costi contenuti.

Nell'elaborazione del progetto assume un rilievo fondamentale la pianificazione degli obiettivi e dei tempi di realizzazione del progetto stesso.

Trattandosi di un sistema di controllo e di gestione di flussi finanziari, è relativamente semplice quantificarne anche i benefici economici in termini di:

- a) risparmio di oneri finanziari (interessi e spese bancarie);
- b) risparmi dovuti alla riduzione dell'onero-

sità amministrativa nella gestione dei flussi di cassa.

Come avviene per qualsiasi investimento aziendale, prima di avviare il progetto se ne deve valutare il rapporto costi/benefici per mezzo di un'analisi della gestione nei periodi pregressi.

Il contesto aziendale

Il Gruppo Autogas Nord, protagonista da oltre cinquant'anni del settore del GPL (Gas di petrolio liquefatto), è da sempre sinonimo di affidabilità, come possono testimoniare le decine di migliaia di clienti nonché i vari stakeholder (fornitori, partner...) sparsi sull'intero territorio nazionale. La presenza sul territorio è capillare e garantisce alla clientela attenzione costante e interventi tempestivi.

Il Gruppo opera in tutti i settori del GPL:

- riscaldamento civile;
- uso industriale e agricolo;
- autotrazione;
- trading;
- prodotti speciali (gas puri)

oltre che in altri settori del comparto energetico:

- metano;

Note:

(*) Responsabile Centrale Area Finanza Gruppo Autogas Nord

(**) Partner di Together Financial Shared Services

- energia fotovoltaica;
- energia idroelettrica;
- pellets;
- biomasse.

Risale al 1958 l'inizio dell'attività dell'Autogas Piemontese e dell'Autogas Ligure, che, in base alla ragione sociale, operano esclusivamente nell'ambito delle rispettive regioni.

In questi anni il GPL è distribuito esclusivamente in bombole e della commercializzazione si occupano alcune società nazionali.

Con l'affermarsi della cultura del gas anche per il riscaldamento, la distribuzione del GPL si evolve: alle tradizionali bombole si affiancano i primi piccoli serbatoi, chiamati *petit-vrac*.

L'Autogas, nel 1969, è la prima delle aziende italiane a impegnarsi in questo nuovo settore, che si rivelerà decisivo per lo sviluppo del mercato.

Nel 1980 la ragione sociale diventa Autogas Nord e nei decenni successivi per l'azienda è un crescendo continuo:

- viene ampliata la rete di vendita;
- si procede alle acquisizioni totali o parziali (combinazioni e partecipazioni) di altre società, alcune delle quali veramente strategiche;
- la cultura di mercato spinge a diversificare le attività e si sviluppano i settori del trading, dell'autotrazione, dei prodotti speciali.

Dalle 13.000 tonnellate degli anni Sessanta si passa alle oltre 200.000 complessive attuali! A partire dal 2006 il Gruppo Autogas Nord si introduce nel comparto delle energie rinnovabili, dei pellets, ecc.

Il modello organizzativo

L'organizzazione del Gruppo Autogas Nord è da sempre di tipo «a rete».

La presenza sul territorio è assicurata da società regionali, dotate di autonomia operativa. Il modello organizzativo consente a tutto il personale, dal management all'operativo, di essere vicino alla clientela, di registrarne le esigenze e di prendere decisioni in tempi rapidissimi.

Tutto ciò rappresenta una qualità fondamentale che imprime forza decisiva all'azione aziendale e commerciale in particolare. Nel Gruppo Autogas Nord difficilmente ci si sente un «numero». L'attenzione verso le risorse

umane è spontanea e concreta, tutti sono tenuti nella dovuta considerazione. Ciascuno dei dipendenti, per esempio, può dialogare con i massimi vertici in qualsiasi momento. Da tempo il Gruppo persegue la politica della formazione permanente del personale.

Per finire, gli azionisti non sono soggetti virtuali, ma operano direttamente nel Gruppo. Le attuali rilevanti dimensioni del Gruppo si combinano con la tradizionale natura estremamente dinamica.

Lo sguardo è costantemente rivolto al futuro e vede nelle nuove tecnologie un ulteriore strumento di crescita e di progresso.

Nel Gruppo Autogas Nord la serietà, in primo luogo, come pure la capacità di investire, la cura nella formazione del personale e l'apertura alle nuove tecnologie - che caratterizzano le grandi multinazionali - si coniugano con la sana efficienza, la dinamicità e la forza di espansione - tipiche invece delle aziende private - creando un mix ottimale che fa del Gruppo un leader nel suo settore. In considerazione del modello organizzativo a rete, il Gruppo è composto da nove centri amministrativi e dall'headquarters di Genova.

Prima che fosse attuato il sistema di tesoreria, il coordinamento e l'armonizzazione delle procedure relative alla gestione di flussi finanziari erano attività molto complesse.

Questi fattori hanno condotto alla decisione di riorganizzare il servizio di tesoreria mediante la parziale centralizzazione di alcune attività e la regolamentazione delle attività decentralizzate, allo scopo di mantenere quel giusto livello di autonomia delle varie società che da sempre è stato il punto di forza del Gruppo.

Il sistema di tesoreria

La fase iniziale del progetto è consistita nella costruzione delle integrazioni tra il sistema gestionale utilizzato dal Gruppo Autogas Nord e il sistema di Tesoreria.

Condizione essenziale per il successo del progetto è stato il contributo della società consulente nella costruzione di interfacce altamente efficaci, in termini sia di velocità e funzionalità sia di completa copertura delle casistiche aziendali relative allo scambio dei dati.

L'architettura ha previsto infatti l'acquisizione in tesoreria degli scadenziari (flussi di cassa attesi) dalle varie società.

L'attività di gestione (pianificazione dei flussi) e trasformazione dei flussi di cassa attesi in flussi di cassa effettivi (esecuzione e contabilizzazione di incassi e pagamenti) è stata demandata completamente al sistema di tesoreria centralizzato.

Il numero elevato di società gestite e di risorse impiegate quotidianamente nell'attività ha reso necessaria una rigida impostazione di procedure e di tempistiche, nonché l'eliminazione di qualsiasi lavorazione di tipo tecnico-manuale nel passaggio dei dati tra i sistemi di tesoreria e il gestionale.

L'acquisizione di dati provenienti da sistemi gestionali diversi in un unico sistema di tesoreria ha inoltre facilitato la visione consolidata dei dati gestiti, che non sono solo i dati strettamente finanziari (saldi banche), ma anche quelli di tipo gestionale (ageing consolidato di debiti e crediti commerciali, ecc.).

Di fondamentale importanza è stata poi l'eliminazione per tutte le società del Gruppo dei servizi di remote banking esterni, grazie all'uso della piattaforma di CBI (Corporate Banking Interbancario) multi azienda, contenuta nel sistema di tesoreria.

Il progetto

Le aziende del Gruppo coinvolte nella fase di riorganizzazione sono state 29.

Queste società, dislocate sull'intero territorio nazionale, avevano una notevole autonomia finanziaria e l'amministrazione di ciascuna società operava con le proprie banche. A livello centralizzato erano stabilite solo condizioni per operazioni di entità significativa.

Il progetto di tesoreria centrale ha previsto il collegamento di tutte le società coinvolte in un unico data-base di tesoreria.

Per garantire la lettura del sistema alla tesoreria centrale sono stati armonizzati i processi di gestione dei flussi di cassa nei vari centri amministrativi che hanno oggi procedure e tempistiche analoghe.

La visibilità centralizzata dell'attività operativa ha facilitato anche l'evidenziazione di eventuali inerzie.

Le attività che restano delocalizzate

I seguenti processi di tipo operativo sono ri-

masti delocalizzati presso i vari centri amministrativi locali:

- saldaconto incassi (bonifici della clientela);
- saldaconto addebiti Rid;
- disposizione di bonifici;
- disposizione di ritiro effetti;
- presentazione all'incasso (Rid, Riba);
- spunta elettronica giornaliera degli estratti conto;
- controllo delle condizioni applicate sulle operazioni bancarie.

Tali attività, grazie a un buon modello organizzativo e al supporto del software utilizzato, sono state profondamente automatizzate. La riduzione dei tempi di realizzazione di questi processi quotidiani ha notevolmente diminuito l'onerosità amministrativa, oltre ad avere comportato un notevole beneficio a livello informativo.

Ogni società ha quindi piena visibilità della propria Posizione Finanziaria Netta (Pfn) che, essendo aggiornata in tempo reale, permette di intraprendere manovre finanziarie correttive da parte del responsabile della singola società (bilanciamento saldi, estinzione o tiraggio di nuovi finanziamenti, ecc.).

Le attività centralizzate

L'attività di negoziazione e controllo delle condizioni con gli istituti di credito è stata invece centralizzata. Tale attività, svolta da risorse specializzate, ha portato a una forte riduzione degli oneri finanziari (spese bancarie, giorni banca, interessi), sia per l'uniformazione delle condizioni applicate per tutto il Gruppo sia per l'immediata contestazione di «errori» delle banche per errata applicazione delle condizioni pattuite. Inoltre, è stata centralizzata la funzione di controllo delle liquidazioni trimestrali, consentendo alla tesoreria centrale di acquisire la piena consapevolezza del modus operandi delle varie unità (Tavola 1).

In precedenza, le società comunicavano mensilmente la Pfn mediante lo scambio di file Excel, spesso con l'indicazione di condizioni con le banche, non sempre aggiornate a causa dell'inadeguatezza e della manualità degli strumenti utilizzati.

Questo bisogno informativo è stato naturalmente soddisfatto dalla piattaforma di tesoreria. Poiché i dati relativi alla situazione finanziaria sono gestiti su un data-base unico,

la fase di consolidamento e di rappresentazione di tali dati avviene in maniera immediata, interattiva ed è costantemente aggiornata.

I numeri del progetto

Il Gruppo, come mostra la Tavola 2, è molto articolato e l'implementazione del sistema di tesoreria ha interessato 29 società gestite in 10 centri amministrativi (1), e 271 rapporti bancari intrattenuti con 40 banche diverse. Gli utenti che hanno seguito il training sul sistema di tesoreria sono stati 45. I giorni-uomo per la progettazione, l'implementazione e il training sono stati 39.

I tempi

La caratteristica fondamentale di un progetto che «crea valore» è, ad avviso di chi scrive, la rapidità dei tempi di realizzazione. Come risulta dalla Tavola 3, il progetto è stato «diluito» in circa 6 mesi anziché messo in esecuzione nei 45 giorni previsti. Questo perché l'attività di implementazione e training è stata effettuata sempre alla presenza del gestore della tesoreria centrale, il quale, per ragioni organizzative, non poteva assentarsi dalla sua sede per tanti giorni consecutivi. Considerando invece le giornate di attività e rapportandole ai centri amministrativi, si deduce che l'attività è stata svolta in tempi rapidissimi. Difatti tempi lunghi avrebbero significato:

- 1) aumentare a dismisura il costo del progetto, diminuendone così la redditività, a danno del Cliente stesso;
 - 2) distogliere le risorse interne dall'attività aziendale (costi occulti).
- Inoltre, è facile supporre che il cambiamento di processi e procedure possa incontrare resistenze o dubbi nelle varie sedi. Per mitigare l'impatto di questi aspetti è importante che il miglioramento della qualità del lavoro delle risorse formate sia immediatamente percepibile. Tale risultato si ottiene quando il cambiamento è rapido e le procedure sono funzionanti e, soprattutto, funzionali.

*Fase 1 - Headquarters
(6 giornate-uomo, 8 società)*

L'headquarters del Gruppo Autogas Nord si trova a Genova. In questa sede il sistema è stato installato su un server e sono stati effettuati gli ultimi test tra il sistema gestionale e la tesoreria. Quindi il sistema è stato implementato sulla holding e sulle società gestite operativamente a Genova. La piattaforma scelta per l'utilizzo del sistema, sia per la sede di Genova sia per le sedi dislocate nel resto d'Italia, è il Terminal Server, che presenta tempi di risposta eccellenti.

Nota:
(1) In pratica ogni centro amministrativo gestisce mediamente tre società.

Tavola 1 - Suddivisione delle attività tra centralizzate e de localizzate

Attività Delocalizzate	Attività Centralizzate
Attività Quotidiane	Attività Quotidiane
Presentazioni Ri.Ba.	Negoziazione condizioni su nuove operazioni
Presentazioni Rid	Gestione coperture rischi di tasso e di cambio
Saldaconto incassi Clienti	Ottimizzazione saldi Intercompany/Bilanciamento Posizioni Finanziarie Nette
Saldaconto addebiti Rid	
Disposizioni Bonifici	Contestazione errori di Liquidazione (tassi applicati)
Disposizioni Ritiro Effetti	
Riconciliazione elettronica estratti conto	Attività Periodiche
Ottimizzazione saldi	Controllo liquidazioni periodiche estratti conto (interessi, tassi, spese)
Contestazioni eventuali errori banche	Richiesta rettifica liquidazioni bancarie

Fase 2 - Roll-out (43 giornate-uomo, 21 società, 9 amministrazioni)

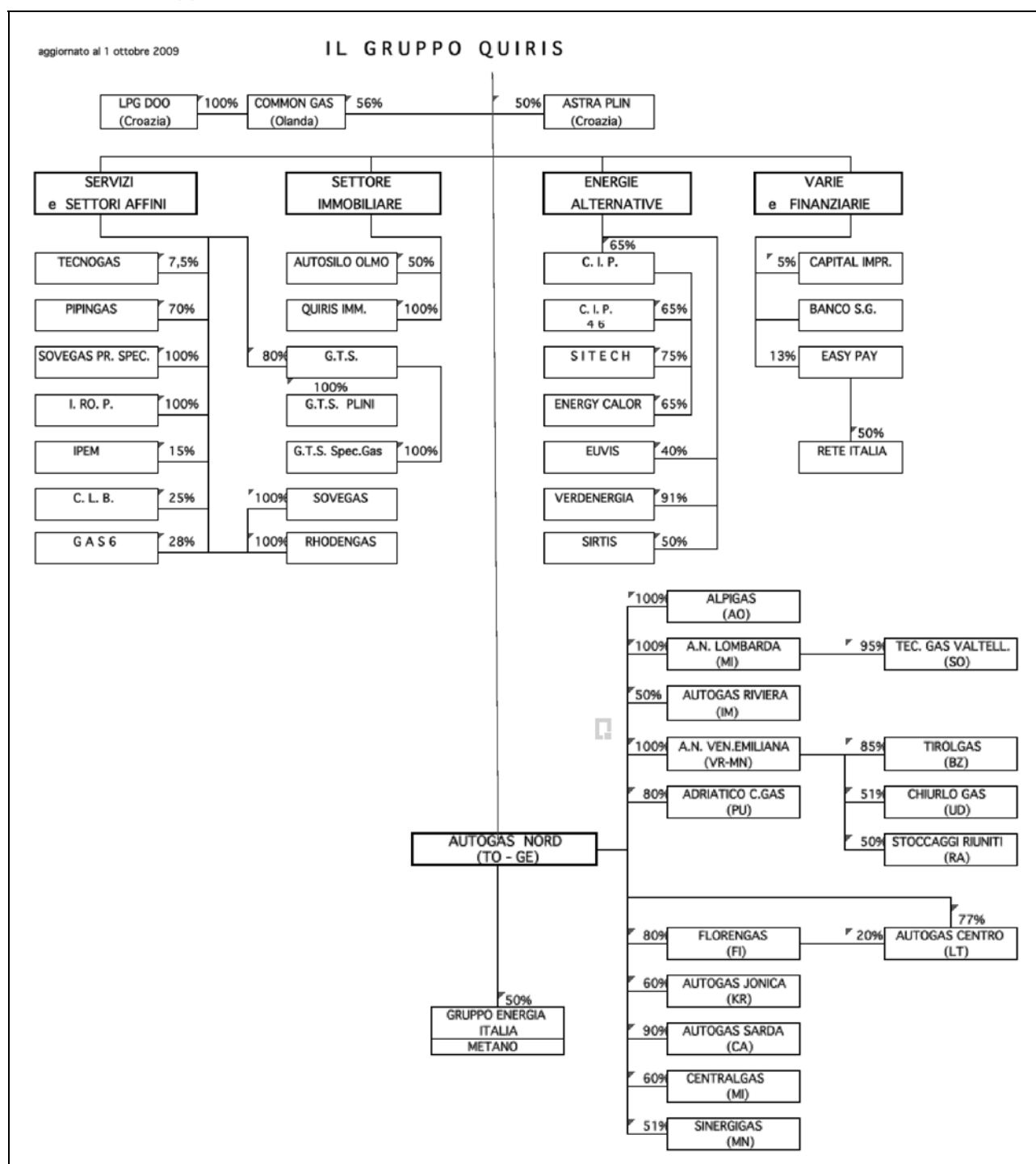
L'avviamento sugli altri centri amministrativi è stato effettuato con una media di circa 5 giornate per centro.

In queste giornate, oltre alla configurazione

del sistema, si è proceduto all'attività di training del personale, nonché al caricamento dei saldi iniziali delle posizioni finanziarie in essere (portafoglio, anticipo fatture, contratti a termine, mutui).

Alla fine del processo di avviamento sulle va-

Tavola 2 - Il Gruppo



rie società, oltre ad aver impartito l'adeguata formazione, è stata sincronizzata perfettamente la Pfn alla data di start-up: contabilità = banca = tesoreria.

Durante la fase di implementazione e di formazione si è entrati nel merito delle condizioni applicate dal sistema bancario e delle modalità tecniche di utilizzo delle linee di credito.

Le azioni correttive

Come già accennato all'inizio, per il successo di un progetto di tesoreria con attività delocalizzate è fondamentale armonizzare le logiche e i processi operativi.

Trattandosi di società diverse, situate in varie parti d'Italia e molto spesso entrate nel Gruppo mediante operazioni di acquisizione, si è richiesto uno sforzo ulteriore per uniformare le modalità operative e organizzative. Durante la fase di avviamento, oltre al cari-

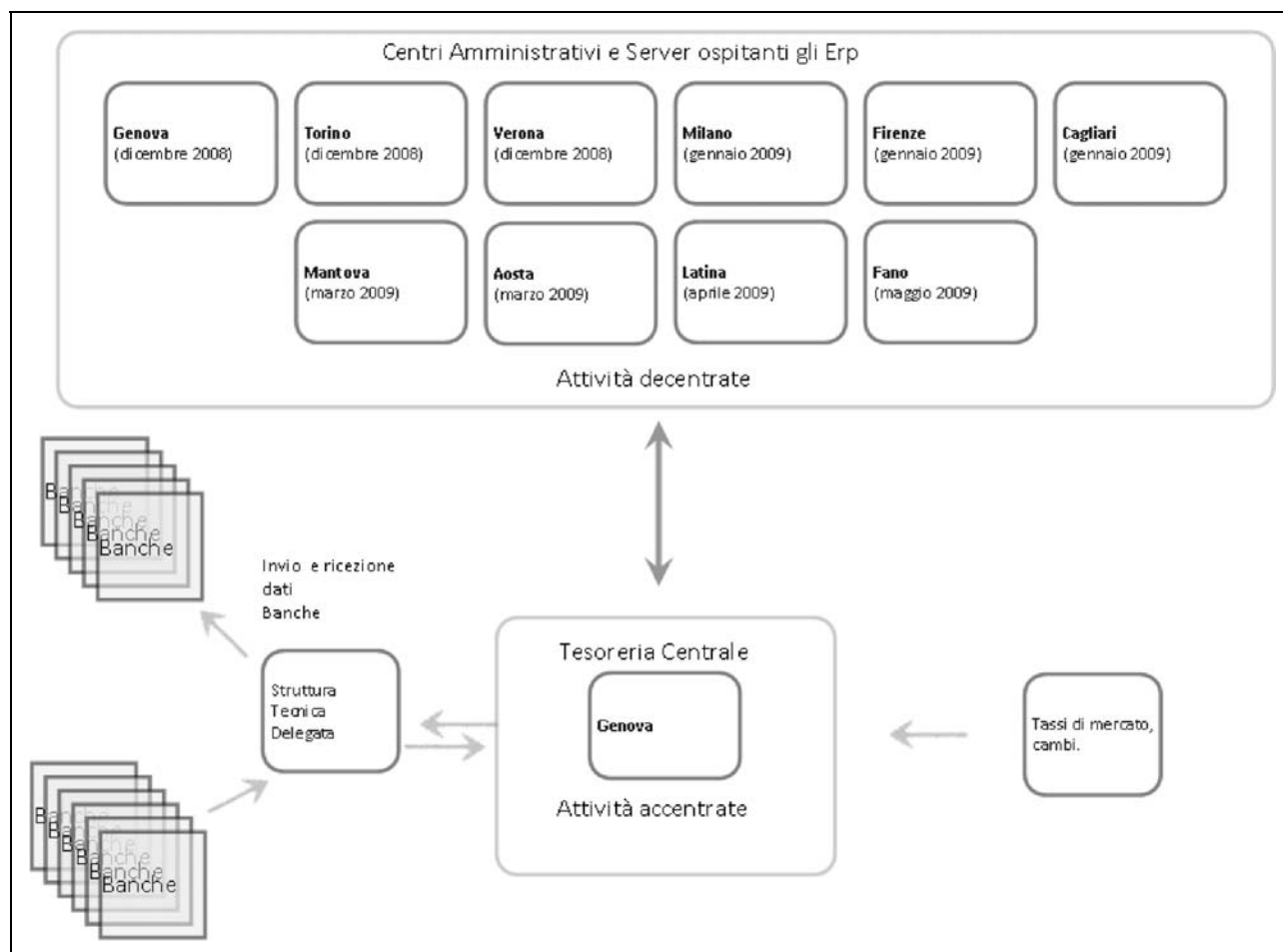
camento delle posizioni finanziarie in essere, è stato eseguito il caricamento delle condizioni applicate dai vari istituti di credito.

In tutte le situazioni in cui le condizioni erano fuori dagli standard del Gruppo si è proceduto all'immediata sensibilizzazione dell'istituto di credito e alla momentanea sospensione dell'operatività sulla banca in questione. Non c'è dubbio che quest'ultima attività potesse essere effettuata a prescindere dal sistema di tesoreria, ma ciò avrebbe richiesto tempi significativamente più lunghi e un approccio sicuramente meno sistematico.

Costi e benefici del progetto

L'attività di consulenza ha richiesto un investimento di 30.000 euro circa, mentre il software è costato 12.000 euro. Il costo complessivo (42.000 euro), se rapportato al numero di aziende avviate, rappresenta una media di circa 1.500 euro per società.

Tavola 3 - I tempi di realizzazione



Nel corso del primo anno sono stati richiesti e ottenuti rimborsi, relativi a condizioni bancarie erroneamente applicate, per un totale di circa 98.000 euro.

Non è il caso, a questo punto, di esplicitare i benefici economici relativi alla riduzione dei tassi di interesse e delle altre condizioni bancarie (giorni banca e spese) dovuti alla rinegoziazione delle condizioni meno competitive.

Ovviamente, trattandosi di un investimento di utilità pluriennale, i costi andrebbero considerati rispetto alla durata di utilità del progetto prevista.

Visti i numeri e i risultati, è facile ipotizzare che la vita residua di un progetto di tale portata non possa essere inferiore a 4-5 anni.

È difficile pertanto immaginare un investimento aziendale in campo organizzativo-informativo con un tasso di ritorno superiore. Oltretutto, non si possono trascurare i benefici in termini organizzativi e informativi.

È bene sottolineare, infine, che i benefici economici si realizzano in maniera duratura. Infatti, purtroppo spesso, allentare le «briglie» del controllo nei confronti del sistema bancario significa vedere peggiorare con gradualità e costanza le condizioni da questo applicate, quasi mai giustificate da un eventuale peggioramento di rating della società.

Prossimi passi

Attualmente le società bilanciano tra loro le posizioni finanziarie nette attraverso l'utilizzo di conti correnti di corrispondenza inter-company.

In pratica, se una società ha stabilmente, o per un periodo di tempo abbastanza lungo, una Pfn attiva, «gira» la liquidità alla holding, che a sua volta può girarla a società con Pfn negativa, o effettua un investimento sul mercato monetario, quindi a brevissimo periodo e a rischio nullo.

Nell'ottica di un ulteriore miglioramento dell'efficienza gestionale della finanza di gruppo, è in corso un processo di valutazione dell'opportunità di trasformare alcuni conti correnti delle società controllate in conti correnti c.d. asserviti mediante implementazione del sistema di cash pooling.

Gli aspetti positivi dell'eventuale implemen-

tazione del sistema di cash pooling sono i seguenti:

- riduzione dei processi operativi nell'ottimizzazione delle Pfn;

- aumento di efficienza del processo di accentramento, eliminando eventuali mancati bilanciamenti anche per brevissimi periodi.

Tuttavia, nel contesto analizzato in questa sede, la gestione totalmente accentrata comporta dei rischi che bisogna valutare e scongiurare, essa ha come contropartita la possibile riduzione di responsabilità nei confronti della situazione finanziaria da parte delle singole società.

Un rischio correlato è quindi quello dell'aumento del capitale di funzionamento, dovuto alla dilatazione dei tempi medi di incasso dai clienti o a una riduzione delle dilazioni medie richieste ai fornitori.

Va da sé che un accentramento ancora più radicale mediante l'utilizzo del sistema di tesoreria «in nome e per conto» è assolutamente inappropriato al contesto in quanto, come detto, il gruppo organizzato a rete preferisce lasciare «autonomia vigilata» nella gestione operativa dei flussi di cassa.

La soluzione adottata è stata quindi quella di attivare soltanto un conto corrente con modalità «asservita» per ogni società. Con questo metodo si crea un «cordone ombelicale» tra la holding e la società operativa, così eventuali bilanciamenti di posizione avvengono mediante semplici girofondi sul conto asservito da parte della società operativa.

Come si è cercato di evidenziare, il problema dell'accentramento in un contesto di gruppo organizzato a rete è di carattere organizzativo e non tecnico. È fondamentale trovare il giusto equilibrio tra la gestione centralizzata e quell'autonomia gestionale che da sempre è stata il punto di forza delle società e quindi del Gruppo.